

УДК 657.1:658.6  
ББК 65.052.254.2  
Б 94

Автор-составитель Н. Н. Затолгутская, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. В. Пономаренко, канд. экон. наук, доцент,  
зав. кафедрой экономических теорий Белорусского  
государственного университета транспорта;  
О. Н. Шестак, канд. экон. наук, доцент Белорусского  
торгово-экономического университета потребительской  
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-  
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет  
потребительской кооперации». Протокол № 3 от 10 декабря 2013 г.

**Бухгалтерский** управленческий учет в торговле и общественном питании :  
Б 94 практикум для реализации содержания образовательных программ высшего  
образования II ступени / авт.-сост. Н. Н. Затолгутская. – Гомель : учреждение  
образования «Белорусский торгово-экономический университет потреби-  
тельской кооперации», 2015. – 60 с.  
ISBN 978-985-540-272-6

В издании представлены практические задания, направленные на закрепление у  
магистрантов навыков использования учебной информации в обосновании процесса  
принятия управленческих решений. Практикум подготовлен в соответствии с про-  
граммой и предназначен для аудиторных занятий и самостоятельной работы маги-  
странтов специальностей 1-25 81 06 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и 1-25 80 05  
«Бухгалтерский учет, статистика».

УДК 657.1:658.6  
ББК 65.052.254.2

ISBN 978-985-540-272-6

© Учреждение образования «Белорусский  
торгово-экономический университет  
потребительской кооперации», 2015

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Бухгалтерский управленческий учет в торговле и общественном питании» является специальной дисциплиной при подготовке магистрантов, рассматривающей постановку системы бухгалтерского управленческого учета, управленческие аспекты финансового учета, внутреннее ценообразование в организациях торговли и общественного питания, политику управления краткосрочными оборотными активами торговых организаций, краткосрочное прогнозирование расходов и прибыли в торговле и общественном питании, контроллинг в системе управления деятельностью торговых организаций.

Поскольку на первой ступени получения высшего образования большее внимание уделялось изучению управленческого учета на промышленных предприятиях потребительской кооперации, то при подготовке магистрантов акцент сделан на бухгалтерский управленческий учет в торговле и общественном питании.

Практикум разработан в соответствии с учебной программой.

Цель изучения данной дисциплины – сформировать у магистрантов навыки организации бухгалтерского управленческого учета и методик его ведения в организациях торговли и общественного питания.

Задачи учебной дисциплины следующие:

- сформировать знания по вопросам постановки системы бухгалтерского управленческого учета в торговле и общественном питании;
- изучить управленческие аспекты финансового учета в организациях торговли и общественного питания;
- овладеть основами внутреннего ценообразования в организациях торговли и общественного питания;
- изучить вопросы разработки политики управления краткосрочными оборотными активами торговых организаций;
- овладеть навыками краткосрочного прогнозирования расходов и прибыли в торговле и общественном питании;
- сформировать знания по вопросам контроллинга в системе управления деятельностью торговых организаций.

Целью подготовки данного практикума является закрепление у магистрантов навыков использования учетной информации в системе бухгалтерского управленческого учета при внутреннем ценообразовании и разработке политики управления краткосрочными оборотными активами торговых организаций, краткосрочном прогнозировании расходов и прибыли в торговле и общественном питании, контроллинге в системе управления деятельностью торговых организаций.

Важнейшей функцией управленческого учета является обоснование процесса принятия управленческих решений. С этой целью исследуются все факторы, влияющие на экономику и управление, организацию и технологию производства, позволяющие сделать затраты эффективными. В свою очередь, изменение функциональных обязанностей работников учетно-экономического профиля в данных условиях влияет и на подготовку специалистов высшей квалификации. Они должны получить необходимые знания, позволяющие им успешно выполнить эти обязанности.

В связи с этим изучение магистрантами управленческого учета имеет практическое и познавательное значение.

Настоящий практикум включает вопросы для самоконтроля, тесты, задания для практических занятий и самостоятельной работы, тематику рефератов, примерный перечень вопросов для подготовки к зачету.

Цифровые данные в издании приведены условные и могут корректироваться с учетом изменений в действующем законодательстве Республики Беларусь.

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЛЯ МАГИСТРАНТОВ ОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

| Тема   | Количество часов |             |                      |
|--|------------------|-------------|----------------------|
|  | всего            | в том числе |                      |
|  |                  | лекций      | практических занятий |
| 1. Методика постановки системы управленческого учета в торговле и общественном питании               | 4                | 2           | 2                    |
| 2. Управленческие аспекты финансового учета в организациях торговли и общественного питания          | 4                | 2           | 2                    |
| 3. Ценообразование в бухгалтерском управленческом учете организаций торговли и общественного питания | 8                | 4           | 4                    |
| 4. Развитие политики управления краткосрочными оборотными активами торговых организаций              | 6                | 4           | 2                    |
| 5. Краткосрочное прогнозирование расходов и прибыли в торговле и общественном питании                | 8                | 4           | 4                    |
| 6. Контроллинг в системе управления деятельностью торговых организаций                               | 6                | 2           | 4                    |
| Итого  | 36               | 18          | 18                   |

## ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЛЯ МАГИСТРАНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

| Тема   | Количество часов |             |                      |
|--|------------------|-------------|----------------------|
|  | всего            | в том числе |                      |
|  |                  | лекций      | практических занятий |
| 1. Методика постановки системы управленческого учета в торговле и общественном питании               | —                | —           | —                    |
| 2. Управленческие аспекты финансового учета в организациях торговли и общественного питания          | —                | —           | —                    |
| 3. Ценообразование в бухгалтерском управленческом учете организаций торговли и общественного питания | 2                | 2           | —                    |
| 4. Развитие политики управления краткосрочными оборотными активами торговых организаций              | 2                | —           | 2                    |
| 5. Краткосрочное прогнозирование расходов и прибыли в торговле и общественном питании                | 2                | 2           | —                    |
| 6. Контроллинг в системе управления деятельностью торговых организаций                               | 2                | —           | 2                    |
| Итого  | 8                | 4           | 4                    |

# **ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕСТЫ, ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

## **Тема 1. МЕТОДИКА ПОСТАНОВКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В ТОРГОВЛЕ И ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Чем бухгалтерский управленческий учет торговой организации отличается от управленческого учета в целом?
2. Какие известны этапы создания и внедрения системы управленческого учета в торговле и общественном питании?
3. Какие задачи решаются на каждом из этапов создания и внедрения системы бухгалтерского управленческого учета в торговле и общественном питании?
4. Какие элементы системы управления влияют на постановку бухгалтерского управленческого учета в торговле и общественном питании?
5. Какие функции выполняет бухгалтер-аналитик при осуществлении бухгалтерского управленческого учета в организациях торговли и общественного питания?
6. Что представляет собой аутсорсинг? В чем заключаются его преимущества и недостатки?

### ***Тест***

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Что является целью бухгалтерского управленческого учета в торговле и общественном питании?

### ***Варианты ответа:***

- а) формирование данных для выработки эффективных управленческих решений;
- б) составление финансовой отчетности, как для внешних, так и для внутренних пользователей;
- в) учет расходов организации;

г) сбор данных о фактической величине активов, обязательств, собственного капитала, затрат и доходов организации.

2. Какие функции относятся к основным функциям управления?

*Варианты ответа:*

- а) планирование, учет, анализ, контроль;
- б) планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) планирование, организация, учет, анализ;
- г) прогнозирование, мотивация, координация, контроль.

3. Чем характеризуется этап стратегического учета в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) разделением финансовой и калькуляционной бухгалтерии;
- б) разработкой программы получения диплома по подготовке бухгалтеров-аналитиков;
- в) возникновением калькуляционного учета;
- г) управленческий учет является синонимом производственного учета.

4. В чем заключается основное назначение бухгалтерского управленческого учета в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) в формировании информации, необходимой управленцам для анализа, планирования, контроля и принятия решений;
- б) в анализе показателей;
- в) в регистрации хозяйственных операций на счетах;
- г) в формировании налогооблагаемой базы.

5. Чем регулируется ведение бухгалтерского управленческого учета в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) нормативными правовыми актами по бухгалтерскому учету;
- б) нормативными правовыми актами по управленческому учету;

- в) руководством организации;
- г) нет правильного ответа.

6. Что является предметом бухгалтерского управленческого учета в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) хозяйственные операции, которые носят исключительно финансовый характер;
- б) составление смет расходов, контроль их исполнения и измерения результатов деятельности организации;
- в) предпринимательская деятельность торговой организации и ее отдельных структурных единиц в процессе всего цикла управления;
- г) сбор, обработка и передача финансовой и нефинансовой информации, используемой менеджерами для планирования и контроля.

7. Что включает в себя первый этап процесса постановки системы бухгалтерского управленческого учета в торговой организации?

*Варианты ответа:*

- а) разработку оптимальной системы бухгалтерского управленческого учета;
- б) анализ, диагностику существующей системы управленческого учета;
- в) внедрение системы управленческого учета и информационной компьютерной системы;
- г) анализ и оценку эффективности мероприятий по постановке или реорганизации системы управленческого учета.

8. Что является наиболее целесообразным при внедрении системы бухгалтерского управленческого учета в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) выделение отдельного сотрудника или подразделения для ведения бухгалтерского управленческого учета;
- б) использование услуг консалтинговой организации;
- в) передача обязанностей по ведению управленческого учета главному бухгалтеру;

г) ведение управленческого учета непосредственно руководителем организации.

9. Что не включает в себя тактика бухгалтерского управленческого учета в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) организацию;
- б) калькуляцию;
- в) мотивацию;
- г) ответственность за исполнение принятых решений.

10. Какими методами осуществляется диагностика существующей системы бухгалтерского управленческого учета в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) наблюдение, участие во внутренних собраниях, совещаниях коллектива;
- б) анализ документов, отчетов, файлов, графиков;
- в) опрос, анкетирование, тестирование сотрудников;
- г) все ответы верны.

11. Что понимают под аутсорсингом?

*Варианты ответа:*

- а) аналогичен понятию «управление»;
- б) метод ведения бухгалтерского учета;
- в) передачу части функций по обслуживанию деятельности торговой организации другой организации-исполнителю;
- г) нет верного ответа.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 1.1.** Постройте структуру центров ответственности в оптовой торговой организации.

**Задание 1.2.** Постройте структуру центров ответственности в розничной торговой организации.



**Задание 1.3.** Постройте структуру центров ответственности в общественном питании.

### ***Задания для самостоятельной работы***

**Задание 1.4.** Представьте себе, что после окончания университета вы пришли на работу в торговую организацию и намереваетесь предложить ее руководству создать отдел управленческого учета (службу контроллинга).

На основании вышеприведенной информации дайте ответы на следующие вопросы:

- Какие аргументы для обоснования своего предложения вы приведете?
- Каких возражений можно ожидать?
- Согласитесь ли вы на предложение руководства возглавить работу по разработке и внедрению бухгалтерского управленческого учета в торговой организации?

**Задание 1.5.** Торговая организация без бухгалтерского управленческого учета – все равно что корабль без компаса. Обсудите данное утверждение.

**Задание 1.6.** Укажите какой вид учета, по вашему мнению, важнее для торговой организации (финансовый или управленческий). Аргументируйте свою точку зрения.

**Задание 1.7.** Как сотрудник отдела кадров разработайте анкету, которая должна быть заполнена претендентами на вакантную должность специалиста:

- по финансовому учету;
- по управленческому учету.

**Задание 1.8.** Авторы различных учебников называют управленческий учет по-разному. Укажите, какое название вы считаете более правильным и почему.

**Задание 1.9.** Отметьте, хотели бы вы сделать карьеру в управленческом учете и контроллинге.

## **Тема 2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВЛИ И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимается под выражением ликвидность баланса организации?
2. С помощью каких методов торговая организация может предвидеть проблемы, связанные с ликвидностью? Как могут решаться эти проблемы?
3. Почему стремление к максимальному заимствованию денежных средств вполне оправдано при инфляции?
4. Каким образом можно учесть влияние инфляции при определении финансовой политики торговой организации?
5. Почему данные финансовой отчетности малопригодны для внутреннего управления торговой организации?
6. Какие показатели финансового учета могут использоваться менеджерами торговой организации?
7. Как определяется выгодный уровень дебиторской задолженности торговой организации?
8. Почему некоторые торговые организации продолжают функционировать, несмотря на то, что в течение длительного времени имеют убытки?
9. Может ли прибыльная торговая организация иметь проблемы с денежной наличностью, а убыточная торговая организация «купаться» в деньгах? Если да, то почему и в каких случаях?
10. Что происходит с пассивами торговой организации, если погашается кредиторская задолженность за счет денежных средств на расчетном счете; если увеличивают долгосрочный кредит, чтобы покрыть задолженность по ссуде, предоставленной на 6 месяцев?
11. Для чего создаются и отражаются в балансе торговой организации резервы? Почему они редко представлены денежными средствами?
12. Каковы налоговые последствия и другие аргументы, по которым торговая организация должна ограничивать использование кредитных обязательств?
13. Почему торговой организации с преобладающей долей собственного капитала легче избежать участи быть ликвидированной, чем организации с небольшой частью собственного капитала?

## *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Каков бухгалтерский управленческий учет по сравнению с финансовым учетом?

*Варианты ответа:*

- а) более точен;
- б) менее точен;
- в) точность данных финансового и управленческого учета примерно одинакова.

2. Входит ли использование данных финансового учета в систему бухгалтерского управленческого учета?

*Варианты ответа:*

- а) да;
- б) нет;
- в) вопрос решается по усмотрению руководства торговой организации.

3. Всегда ли расходы, отраженные в финансовом учете, релевантны?

*Варианты ответа:*

- а) всегда релевантны;
- б) всегда нерелевантны;
- в) могут быть релевантными и нерелевантными.

4. Каким должен быть состав затрат в бухгалтерском управленческом учете по элементам издержек в отличие от финансового учета?

*Варианты ответа:*

- а) единым для всех торговых организаций;
- б) разным для всех организаций одной отрасли;
- в) регламентироваться правилами налогового учета.

5. В какой системе учета обязательно калькулирование себестоимости единицы продукции?

*Варианты ответа:*

- а) в системе финансового учета;
- б) в системе налогового учета;
- в) в системе бухгалтерского управленческого учета.

6. Возможен ли прирост денежных средств у торговой организации к концу отчетного периода?

*Варианты ответа:*

- а) возможен, только если торговая организация прибыльна;
- б) может быть и в случае убыточной торговой организации;
- в) никак не связан с результатами финансовой деятельности торговой организации.

7. Может ли торговая организация, имеющая много денег на расчетных и валютных счетах, быть неприбыльной?

*Варианты ответа:*

- а) может;
- б) не может.

8. Что необходимо для улучшения финансового положения торговой организации?

*Варианты ответа:*

- а) чтобы дебиторская задолженность была выше кредиторской;
- б) чтобы кредиторская задолженность превышала дебиторскую;
- в) чтобы дебиторская задолженность была равна кредиторской.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 2.1.** Розничная торговая организация имела к началу июня запас в размере 360 т муки, которую она приобрела у оптовой торговой организации для перепродажи в розницу по следующим ценам: 300 т – по 400 усл. ед., 60 т – по 380 усл. ед. за 1 т. К 30 июня цена на

муку возросла до 500 усл. ед. К концу отчетного периода розничная торговая организация продала 320 т муки по средней цене 450 усл. ед. за 1 т.

Остаток нереализованного товара составил 50 т и был оценен по 370 усл. ед. за 1 т, поскольку к тому времени цена на муку понизилась.

На основании приведенной информации необходимо определить следующее:

- стоимость остатка непроданного сахара к 30 июня;
- прибыль торговой организации.

Укажите, какое влияние на величину финансового результата оказало повышение цены продажи сахара до 500 усл. ед. за 1 т.

**Задание 2.2.** Проведите анализ платежеспособности и финансовой устойчивости филиала «Горкоопторг» Столинского райпо. Сделайте соответствующие выводы по рассчитанным показателям платежеспособности и финансовой устойчивости и внесите предложения по их оптимизации.

Показатели для проведения анализа показателей платежеспособности и финансовой устойчивости филиала «Горкоопторг» Столинского райпо представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика показателей платежеспособности и финансовой устойчивости филиала «Горкоопторг» Столинского райпо за 2014 г.

| Показатели   | На<br>31 декабря<br>2013 г. | На<br>31 декабря<br>2014 г. | Темп изменения,<br>%, или отклонение<br>(+; –) |
|--|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Долгосрочные активы                                      | 52 142                      | 50 269                      |  |
| Краткосрочные активы, всего                              | 35 291                      | 42 717                      |  |
| В том числе:   |                             |                             |  |
| денежные средства и их эквиваленты                       | 1 521                       | 1 233                       |  |
| краткосрочные финансовые вложения                        | 150                         | 150                         |  |
| Собственный капитал                                      | 48 477                      | 47 085                      |  |
| Долгосрочные обязательства                               | 4 437                       | 7 767                       |  |
| Краткосрочные обязательства                              | 34 518                      | 38 134                      |  |
| Итог бухгалтерского баланса                              |                             |                             |  |
| Собственные оборотные средства                           |                             |                             |  |
| Показатели платежеспособности и финансовой устойчивости: |                             |                             |  |

## Окончание таблицы 1

| Показатели   | На<br>31 декабря<br>2013 г. | На<br>31 декабря<br>2014 г. | Темп из-<br>менения,<br>%, или от-<br>клонение<br>(+; —) |
|--|-----------------------------|-----------------------------|--|
| коэффициент абсолютной ликвидности   |                             |                             |  |
| коэффициент текущей ликвидности  |                             |                             |  |
| коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (собственными краткосрочными активами) |                             |                             |  |
| коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами  |                             |                             |  |
| коэффициент финансовой независимости (автономии)   |                             |                             |  |
| коэффициент капитализации  |                             |                             |  |

Сделайте соответствующие выводы по рассчитанным показателям платежеспособности и финансовой устойчивости торговой организации и определите тенденцию рассчитанных показателей.

### ***Задания для самостоятельной работы***

**Задание 2.3.** Изучите и проанализируйте данные бухгалтерской отчетности (бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчета об изменении капитала, отчета о движении денежных средств, отчета о целевом использовании полученных средств) конкретной торговой организации с позиций:

- учредителя;
- управляющего банком, обслуживающего данную торговую организацию;
- работника торговой организации;
- студента, изучающего бухгалтерский управленческий учет.

Укажите, какие комментарии вы сделаете в каждом конкретном случае и какие вопросы задали бы директору и главному бухгалтеру торговой организации.

**Задание 2.4.** Розничная торговая организация продала новый автомобиль за 10 000 усл. ед. и купила старый за 2 000 усл. ед., отремонтировала его и продала за 6 000 усл. ед. Затраты на приобретение нового автомобиля – 9 000 усл. ед., расходы по ремонту старого автомобиля списаны на текущие расходы организации.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Какую прибыль (без вычета налогов) получила розничная торговая организация?
- Как изменятся финансовые результаты розничной торговой организации, если старый автомобиль продать на следующий год, а в отчетном году учесть в составе объектов основных средств в запасе?

**Задание 2.5.** Оцените показатели деловой активности филиала «Горкоопторг» на основании данных таблицы 2. Сделайте соответствующие выводы по рассчитанным показателям деловой активности торговой организации.

Таблица 2 – Динамика показателей деловой активности филиала «Горкоопторг» Столинского райпо в 2013–2014 гг.

| Показатели  | 2013 г.  | 2014 г.  | Темп изменения<br>или отклонение<br>(+; –) |
|---|----------|----------|--|
| Среднегодовая стоимость активов, млн р.                                 | 81 890,5 | 30 209,5 |  |
| Среднегодовая стоимость краткосрочных активов, всего, млн р.            | 32 998   | 39 004   |  |
| В том числе:  |          |          |  |
| запасы, млн р.  | 23 650,5 | 37 506,5 |  |
| краткосрочная дебиторская задолженность, млн р.                         | 6 869    | 8 814,5  |  |
| Среднегодовая величина краткосрочной кредиторской задолженности, млн р. | 27 996   | 34 595   |  |
| Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг, млн р.          | 210 889  | 228 028  |  |
| Себестоимость реализованной продукции, товаров, работ, услуг, млн р.    | 159 707  | 174 130  |  |
| Показатели интенсивности использования средств:                         |          |          |  |
| коэффициент общей оборачиваемости капитала                              |          |          |  |
| коэффициент оборачиваемости краткосрочных активов                       |          |          |  |
| Время обращения, дней:  |          |          |  |
| краткосрочных активов   |          |          |  |
| запасов   |          |          |  |

Окончание таблицы 2

| Показатели                                  | 2013 г. | 2014 г. | Темп изменения<br>или отклонение<br>(+; -) |
|---|---------|---------|--|
| краткосрочной дебиторской задолженности     |         |         |  |
| краткосрочной кредиторской задолженности    |         |         |  |
| Продолжительность операционного цикла, дней |         |         |  |

### **Тема 3. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ В БУХГАЛТЕРСКОМ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УЧЕТЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ТОРГОВЛИ И ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимается под трансфертной ценой?
2. На основании чего устанавливаются затратные трансфертные цены?
3. Каковы методы определения трансфертных цен?
4. При каких условиях возможно применение рыночных цен в качестве трансфертных?
5. На основе чего устанавливаются затратные трансфертные цены?
6. На основе чего устанавливаются рыночные и затратные трансфертные цены между покупателями и продавцами при возникновении разногласий?
7. В чем состоит сущность анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» или CVP-анализа при формировании ценовой политики в торговле и общественном питании?

#### ***Тест***

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Что представляет собой трансфертная цена?

#### ***Варианты ответа:***

- а) рыночную цену;



б) цену, по которой центр ответственности передает свои товары (продукцию, работы, услуги) другим центрам ответственности внутри организации или продает их на сторону другой организации;

в) отпускную цену поставщика без налога на добавленную стоимость (НДС).

2. На основании чего устанавливаются затратные трансфертные цены?

*Варианты ответа:*

- а) переменных затрат;
- б) полных затрат;
- в) полных затрат плюс прибыль;
- г) все ответы верны.

3. Какие существуют методы определения трансфертных цен?

*Варианты ответа:*

- а) на основе рыночных цен;
- б) на основе затрат;
- в) договорные трансфертные цены;
- г) все ответы верны.

4. При каких условиях возможно применение рыночных цен в качестве трансфертных?

*Варианты ответа:*

- а) при достаточно высокой степени децентрализации управления, при которой центры ответственности обладают полномочиями продавать и покупать продукцию как в своей организации, так и на стороне;
- б) при наличии устойчивых рыночных цен на продукцию (работы, услуги) центров ответственности;
- в) при колебании рыночных цен;
- г) ответы а, б.

5. На основе чего устанавливаются затратные трансфертные цены?

*Варианты ответа:*

- а) переменных затрат;
- б) полных затрат;
- в) полных затрат плюс прибыль;
- г) все ответы верны.

6. На основе чего устанавливаются рыночные и затратные трансфертные цены между покупателями и продавцами при возникновении разногласий?

*Варианты ответа:*

- а) на основе переговоров;
- б) через арбитражный суд;
- в) все ответы верны.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 3.1.** Примите управленческое решение по определению цены на продукцию собственного производства (булочки) по сырьевому набору или на основе себестоимости и уровня рентабельности.

Калькуляцию формирования цены реализации на основе себестоимости и уровня рентабельности представьте в виде таблицы 3.

Таблица 3 – Калькуляция реализации цены булочки, р.

| Статья затрат   | Сумма |
|---|-------|
| 1. Сырье  |       |
| 2. Заработная плата с начислениями  | 40    |
| 3. Отчисления от заработной платы (34% + 0,8%)                                | 14    |
| 4. Общепроизводственные расходы   | 28    |
| 5. Общехозяйственные расходы  | 44    |
| 6. Прочие расходы   | 15    |
| 7. Полная себестоимость (стр. 1 + стр. 2 + стр. 3 + стр. 4 + стр. 5 + стр. 6) |       |
| 8. Прибыль (стр. 7 · 10 : 100)  |       |
| 9. Рентабельность, % к себестоимости  |       |

## Окончание таблицы 3

| Статья затрат                      | Сумма |
|------------------------------------|-------|
| 10. Цена без НДС (стр. 7 + стр. 8) |       |
| 11. Сумма НДС (стр. 10 · 10 : 100) |       |
| 12. Цена с НДС (стр. 10 + стр. 11) |       |
| 13. Цена с округлением             |       |

Нормы закладки сырья по сборнику рецептур представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Нормы закладки сырья по сборнику рецептур для булочки

| Сырье   | Масса, кг | Цена, р. | Сумма, р. |
|---|-----------|----------|-----------|
| Пудра рафинадная                                | 0,250     | 5 420    |           |
| Корица  | 0,150     | 59 100   |           |
| Масло растительное                              | 0,028     | 9 300    |           |
| Меланж  | 1,120     | 8 410    |           |
| Дрожжи  | 0,270     | 4 180    |           |
| Соль  | 0,039     | 1 650    |           |
| Маргарин  | 0,850     | 3 270    |           |
| Сахар-песок                                     | 1,100     | 2 890    |           |
| Мука  | 4,700     | 3 400    |           |
| Общая стоимость сырьевого набора на 100 изделий |           |          |           |
| Стоимость сырьевого набора на 1 изделие         |           |          |           |

Уровень рентабельности – 10%.

Ставка отчислений на обязательное страхование от несчастных случаев на производстве – 0,8%. Ставка НДС – 10%. Торговая надбавка – 30%. Наценка на булочную продукцию объектов общественного питания – 60%.

**Задание 3.2.** Торговая организация оказывает покупателям сопутствующие услуги по оверлочиванию ковров, подрубке штор и подгонке длины костюмов (рукавов и штанин).

На основании представленной информации выполните следующее:

- Рассчитайте удельный маржинальный доход с каждого вида услуг.
- Определите, как изменится количество потенциальных клиентов при снижении цен на подгонку длины костюмов на 5%, подрубку штор – на 10, по оверлочиванию ковров – на 15%.

• Примите управленческое решение о целесообразности снижения цен на услуги.

Зависимость между снижением цены и увеличением спроса определяется формулой

$$X = (\Delta \ddot{O} : \ddot{A} : \ddot{O}) \cdot 100\%,$$

где  $X$  – изменение спроса на услугу, %;

$\Delta \ddot{O}$  – снижение цены на услугу, р.;

$E$  – коэффициент эластичности спроса;

$\ddot{O}$  – первоначальная цена услуги, р.

Решение задачи представьте по форме таблицы 5.

**Таблица 5 – Расчет прибыли от реализации сопутствующих услуг торговой организации**

| Показатели                             | Виды сопутствующих услуг торговой организации |               |                      | Итого |
|--|---|---------------|----------------------|-------|
|  | Подгонка длины костюмов                       | Подрубка штор | Оверлочивание ковров |       |
| Цена одной услуги после снижения, р.   |   |               |                      | —     |
| Удельные переменные затраты, р.        |   |               |                      | —     |
| Удельный маржинальный доход, р.        |   |               |                      | —     |
| Количество предоставляемых услуг, чел. |   |               |                      | —     |
| Совокупный маржинальный доход, р.      |   |               |                      | —     |
| Постоянные затраты, р.                 | —   | —             | —                    |       |
| Прибыль от реализации услуг, р.        |   |               |                      |       |

Показатель эластичности спроса по подгонке длины костюмов – 1,5; по подрубке штор – 1,5; оверлочиванию ковров – 1,2. Рост эластичности спроса зависит от цены и спроса на услугу.

Данные для расчета удельного маржинального дохода с каждого вида услуг представлены в таблице 6.

**Таблица 6 – Данные для расчета удельного маржинального дохода с каждого вида сопутствующих услуг торговой организации**

| Показатели            | Вид сопутствующих услуг торговой организации |               |                      |
|-----------------------|--|---------------|----------------------|
|                       | Подгонка длины костюмов                      | Подрубка штор | Оверлочивание ковров |
| Цена одной услуги, р. | 61,95  | 98,93         | 1 239,64             |

## Окончание таблицы 6

| Показатели                             | Вид сопутствующих услуг торговой организации |               |                      |
|--|--|---------------|----------------------|
|  | Подгонка длины костюмов                      | Подрубка штор | Оверлочивание ковров |
| Удельные переменные затраты, р.        | 18,99  | 34,43         | 703,84               |
| Удельный маржинальный доход, р.        |  |               |                      |
| Количество предоставляемых услуг, чел. | 882  | 1 008         | 56                   |

Постоянные затраты за месяц составили 77 436 р.

### ***Задания для самостоятельной работы***

**Задание 3.3.** Цена единицы товара на основе затрат рассчитывается в следующем порядке:

$$\text{Цена} = \text{Затраты} + \text{Наценка.}$$

Наценка определяется путем умножения суммы затрат на процент, определенный руководством организации.

В вышеуказанной формуле используются четыре вида затрат:

- А – переменные производственные затраты;
- Б – полные производственные затраты;
- В – полные общие затраты (как производственные, так и сбытовые);
- Г – полные переменные затраты (как производственные, так и сбытовые).

Рассчитайте цену единицы товара для каждого из четырех вариантов затрат, используя данные таблицы 7.

Таблица 7 – Расчет цены единицы товара

| Виды затрат   | Величина затрат, р. | Размер наценки, % | Расчет цены, р. |
|---|---------------------|-------------------|-----------------|
| 1. Переменные производственные затраты на единицу товара (А)                  | 4,0                 | 150               |                 |
| 2. Постоянные производственные расходы на единицу товара                      | 2,5                 |                   |                 |
| 3. Полная производственная себестоимость единицы товара (Б) (стр. 1 + стр. 2) | 6,5                 | 53,8*             |                 |
| 4. Переменные расходы на единицу товара                                       | 0,5                 |                   |                 |
| 5. Постоянные расходы по сбыту на единицу товара                              | 1                   |                   |                 |

## Окончание таблицы 7

| Виды затрат  | Величина затрат, р. | Размер наценки, % | Расчет цены, р. |
|--|---------------------|-------------------|-----------------|
| 6. Полная себестоимость единицы товара (В)<br>(стр. 3 + стр. 4 + стр. 5)                                       | 8                   | 25                |                 |
| 7. Переменные производственные затраты на единицу товара (А)   | 4                   |                   |                 |
| 8. Переменные сбытовые расходы на единицу товара   | 0,5                 |                   |                 |
| 9. Полные переменные затраты на единицу товара (Г)<br>(стр. 7 + стр. 8)  | 4,5                 | 122               |                 |
| Примечание – Значком «*» отмечены расходы, рассчитанные на 50 000 банок, планируемых к производству и продаже. |                     |                   |                 |

**Задание 3.4.** Определите величину наценки на товар для полной себестоимости, используя нижеприведенную информацию.

Полная себестоимость 1 банки джема (см. таблицу 7) составляет 8 р. Полная себестоимость 50 000 банок составит 400 000 р. Общая сумма прибыли на вложенный капитал – 100 000 р. ( $200\,000 \cdot 50\%$ ). Таким образом, организация должна получить 500 000 р. выручки от реализации джема.

**Задание 3.5.** Рассчитайте величину наценки на товар для сокращенной себестоимости, определенной по общим переменным затратам (см. таблицу 7). Величина наценки в этом случае должна обеспечить как достижение показателя запланированной прибыли, так и покрытие постоянных расходов, которые составляют 175 000 р.  $(2,5 + 1) \times 50\,000$ ).

Общие полные переменные затраты на 1 банку джема (см. таблицу 7) составляют 4,5 р. Полные переменные затраты на весь планируемый объем производства – 225 000 р. ( $50\,000 \text{ банок} \cdot 4,5 \text{ р.}$ ).

**Задание 3.6.** Определите процент скидки с цены товара при следующих условиях:

- В марте закуплено для реализации 500 ед. товара по цене 10 р. за 1 ед.
- В апреле – июле продано 300 ед. товара по цене 20 р. за 1 ед.
- В начале августа непроданный товар был уценен до 15 р. за 1 ед., по этой цене он был продан в количестве 100 ед.

## **Тема 4. РАЗВИТИЕ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ КРАТКОСРОЧНЫМИ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Каковы функции управления краткосрочными оборотными активами в организациях торговли и общественного питания?
2. Какие факторы влияют на структуру краткосрочных оборотных активов? Каковы принципы управления ими?
3. Какие известны подходы к управлению краткосрочными оборотными активами в организациях торговли и общественного питания?
4. Каковы соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления запасами в организациях торговли и общественного питания?
5. Каковы соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления дебиторской задолженностью в организациях торговли и общественного питания?
6. Каковы соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления денежными средствами в организациях торговли и общественного питания?
7. Что понимается под товарными запасами? Каковы виды и функции товарных запасов?
8. Как классифицируются товарные запасы в торговле и общественном питании?
9. Как влияет организация товарообеспечения и реализация товаров в торговле и общественном питании на состав, содержание и использование информации бухгалтерского управленческого учета?
10. В чем сущность методики расчета оптимизации величины товарных запасов в организациях торговли и общественного питания?
11. Какие существуют возможности применения АВС-анализа при управлении товарными запасами в организациях торговли и общественного питания?
12. Каким образом современные технологии влияют на управление товарными запасами?

### ***Тест***

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Какие известны основные причины создания запасов?

*Варианты ответа:*

- а) близкое нахождение запасов к клиентам, а значит, более высокий уровень обслуживания клиентов;
- б) сокращение затрат;
- в) создание запасов на непредвиденные случаи;
- г) все ответы верны.

2. Какие функции выполняют товарные запасы?

*Варианты ответа:*

- а) ослабляют зависимость между производителем, торговцем и потребителем;
- б) ухудшают экономику производства;
- в) позволяют увеличивать издержки на покупку и транспортировку;
- г) действуют как страховка от непредвиденных обстоятельств.

3. К чему приводят завышенные товарные запасы?

*Варианты ответа:*

- а) к ускорению товарооборачиваемости;
- б) к росту товарных потерь и других расходов;
- в) к ухудшению качества и порче товаров.

4. К чему приводят заниженные товарные запасы?

*Варианты ответа:*

- а) к перебоям в торговле и общественном питании;
- б) к увеличению объема розничного товарооборота;
- в) к ускорению товарооборачиваемости.

5. Как классифицируются товарные запасы для целей бухгалтерского управленческого учета в зависимости от товарооборота?

*Варианты ответа:*

- а) нормируемые и ненормируемые;



- б) условно-переменные и условно-постоянные;
- в) текущие и сезонные;
- г) соответствующие спросу и не пользующиеся спросом.

6. Как классифицируются товарные запасы для целей управленческого учета по направлениям выбытия?

*Варианты ответа:*

- а) товарные потери;
- б) продажа физическим и юридическим лицам;
- в) возврат поставщику;
- г) текущие и сезонные.

7. Что свидетельствует о факте затоваривания?

*Варианты ответа:*

- а) рост товарооборота отстает от роста товарных запасов;
- б) рост товарооборота опережает рост товарных запасов;
- в) рост товарооборота равен росту товарных запасов.

8. На какие категории делится АВС-анализ товарных запасов?

*Варианты ответа:*

- а) А – промежуточные; В – наименее ценные; С – наиболее ценные;
- б) А – наиболее ценные; В – промежуточные; С – наименее ценные;
- в) А – наиболее ценные; В – наименее ценные; С – промежуточные.

9. Как рассчитывается показатель рентабельности инвестиций в запасы?

*Варианты ответа:*

$$а) \frac{\text{Дайоаааёиііиоіі}}{\text{ёііаііоёёё}} = \frac{\text{Аіііаау айдоёё-Наааііоіёіі пдй}}{\text{оііааііа , іііааіііо чааіі}};$$

$$\begin{aligned}
 \text{б) } \frac{\text{Ḑáíðàááëüíñðüü}}{\text{èíááñðèöèé}} &= \frac{\text{Āíüíâäý áüðó÷êâîð ìðíüâæè}}{\text{ðíâàðíâ çà áíü}}; \\
 &\quad \text{Èíááñðèöèé á çàìâñü} \\
 \text{в) } \frac{\text{Ḑáíðàááëüíñðüü}}{\text{èíááñðèöèé}} &= \frac{\text{Èíááñðèöèé á çàìâñü}}{\text{Āíüíâäý áüðó÷êâîð ìðíüâæè}}. \\
 &\quad \text{ðíâàðíâ çà áíü – Ñáááñðèèñ ñðü} \\
 &\quad \text{ðíâàðíâ , ìðíüâííüð çà áíü}
 \end{aligned}$$

10. Какие существуют проблемы управления дебиторской задолженностью?

*Варианты ответа:*

- а) нет достоверной информации о сроках погашения обязательств организаций-дебиторов;
- б) не регламентирована работа с просроченной дебиторской задолженностью;
- в) отсутствуют данные о росте затрат, связанных с увеличением размера дебиторской задолженности и времени ее оборачиваемости;
- г) не проводится оценка кредитоспособности покупателей и эффективности кредитования;
- д) все ответы верны.

11. Какая информация необходима для управления дебиторской задолженностью?

*Варианты ответа:*

- а) данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на настоящий момент;
- б) время просрочки платежа по каждому из счетов;
- в) размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности;
- г) кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита);
- д) все ответы верны.

12. В чем заключается сущность казначейского принципа исполнения платежей с целью минимизации риска утраты активов?

*Варианты ответа:*

- а) исключаются внеплановые платежи;
- б) обеспечивается точное соответствие движения денежных средств установленному плану и возможность построения достоверного отчета о движении денежных средств прямым методом;
- в) в случае невыполнения доходных статей приостанавливается финансирование расходных;
- г) все ответы верны.

***Задание для практических занятий***

***Задание 4.1.*** Выполните следующее:

- Изучите состав и структуру товарных запасов и товарооборота оптовой торговой организации (таблица 8). Запишите результаты анализа по форме таблицы 9.

**Таблица 8 – Структура товарных запасов и товарооборота в оптовой торговой организации, млн р.**

| Товарная группа                                  | Остатки на 1 января прошлого года | Товарооборот за прошлый год | Остатки на 1 января отчетного года | Товарооборот за отчетный год | Остатки на 1 января текущего года |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Мясо   | 380                               | 1 641                       | 356                                | 1 969                        | 34                                |
| Колбасные изделия и копчености                   | –                                 | 0                           | –                                  | 9                            | 0                                 |
| Консервы мясные                                  | 165                               | 898                         | 117                                | 1 832                        | 88                                |
| Сыры жирные, включая брынзу                      | 63                                | 486                         | 59                                 | 865                          | 31                                |
| Цельномолочная продукция (в пересчете на молоко) | 180                               | 825                         | 163                                | 1 393                        | 20                                |
| Консервы молочные                                | 44                                | 196                         | 38                                 | 517                          | 7                                 |
| Яйца   | –                                 | 0                           | –                                  | 3                            | 0                                 |
| Масло растительное                               | 248                               | 2 890                       | 226                                | 5 555                        | 422                               |
| Маргариновая продукция                           | 12                                | 21                          | 8                                  | 22                           | 1                                 |
| Майонез  | 73                                | 531                         | 67                                 | 674                          | 32                                |
| Соль пищевая                                     | 50                                | 119                         | 44                                 | 125                          | 5                                 |
| Сахар  | 57                                | 625                         | 51                                 | 707                          | 11                                |

Продолжение таблицы 8

| Товарная группа                                    | Остатки на 1 января прошлого года | Товарооборот за прошлый год | Остатки на 1 января отчетного года | Товарооборот за отчетный год | Остатки на 1 января текущего года |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Кондитерские изделия, всего                        | 500                               | 2 663                       | 493                                | 3 220                        | 186                               |
| В том числе сахаристые в целом                     | —                                 | 1 927                       | 385                                | 1 610                        | 80                                |
| из них шоколад и шоколадные изделия                | —                                 | 1 927                       | 385                                | 1 610                        | 80                                |
| Макаронные изделия                                 | 562                               | 1 476                       | 554                                | 2 759                        | 108                               |
| Мука   | 233                               | 944                         | 227                                | 1 052                        | 36                                |
| Крупа, всего                                       | 621                               | 1 926                       | 613                                | 2 682                        | 103                               |
| В том числе:                                       |                                   |                             |                                    |                              |                                   |
| рис  | 254                               | 809                         | 257                                | 1 153                        | 44                                |
| гречка   | 367                               | 1 117                       | 356                                | 1 529                        | 59                                |
| Чай  | 348                               | 1 074                       | 336                                | 1 984                        | 95                                |
| Кофе   | 1 079                             | 2561                        | 1 038                              | 3 373                        | 216                               |
| Овощи  | 55                                | 335                         | 44                                 | 671                          | 16                                |
| Консервы овощные                                   | 546                               | 1 534                       | 520                                | 2 741                        | 116                               |
| Рыба и морепродукты пищевые (без рыбных консервов) | 687                               | 2 793                       | 656                                | 4 843                        | 132                               |
| Консервы и пресервы рыбные                         | 699                               | 1 186                       | 673                                | 2 773                        | 100                               |
| Соки   | 810                               | 2 706                       | 3 075                              | 3 521                        | 131                               |
| Водка  | 201                               | 1 799                       | 170                                | 2 358                        | 105                               |
| Ликеро-водочные изделия                            | 450                               | 1 297                       | 437                                | 2 426                        | 150                               |
| Вина виноградные                                   | 550                               | 2 766                       | 535                                | 4 354                        | 371                               |
| Вина плодовые                                      | 485                               | 1 925                       | 454                                | 2 603                        | 194                               |
| Винные плодовые напитки                            | 11                                | 20                          | 7                                  | 166                          | 14                                |
| Шампанское   | 413                               | 1 086                       | 396                                | 1 549                        | 64                                |
| Пиво   | 462                               | 2 521                       | 441                                | 4 700                        | 119                               |
| Безалкогольные напитки                             | 463                               | 1 260                       | 429                                | 2 146                        | 80                                |
| Вода минеральная                                   | 125                               | 905                         | 1 022                              | 1 377                        | 131                               |
| Папиросы и сигареты                                | 38                                | 143                         | 29                                 | 333                          | 4                                 |

## Окончание таблицы 8

| Товарная группа                   | Остатки на 1 января прошлого года | Товарооборот за прошлый год | Остатки на 1 января отчетного года | Товарооборот за отчетный год | Остатки на 1 января текущего года |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| Прочие продовольственные товары   | 2 380                             | 7226                        | 2 359                              | 8 652                        | 639                               |
| Прочие непродовольственные товары | 3 180                             | 5 054                       | 3 110                              | 13 237                       | 1 249                             |
| Итого                             | 16 170                            | 53 435                      | 18 746                             | 87 195                       | 5 011                             |

Таблица 9 – Анализ товарных запасов и товарооборота в оптовой торговой организации

| Товарная группа | Фактически за прошлый год |                 | Фактически за отчетный год |                 | Отклонение (+, –) |                   | Темп изменения, % |
|-----------------|---------------------------|-----------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                 | Сумма, млн р.             | Удельный вес, % | Сумма, млн р.              | Удельный вес, % | по сумме          | по удельному весу |                   |

• Проведите анализ товарных запасов и объемов продаж при помощи АВС-анализа, т. е. путем деления товарных запасов на три категории:

- 1) А – наиболее ценные;
- 2) В – промежуточные;
- 3) С – наименее ценные.

Сравните фактический объем продаж товаров трех категорий и остатки товарных запасов на складе, сделайте выводы о целесообразности дополнительной закупки, расширения товарного ассортимента или проведения акций по ускорению реализации. Результаты анализа запишите по форме таблицы 10.

Таблица 10 – Анализ товарных запасов и объемов продаж при помощи АВС-анализа в оптовой торговой организации

| Товарная группа | Стоимость, млн р. | Удельный вес, % | Нарастающий итог, % | Категория |
|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|-----------|
|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|-----------|

• Рассчитайте влияние факторов на оптовый товарооборот, связанных с товарным обеспечением. Прочее выбытие товарных запасов за прошлый год составило 1 484 млн р., за отчетный год – 6 115 млн р. Объем оптового товарооборота зависит от периодичности поступления и выбытия товаров, состояния товарных запасов. Эта зависимость может быть выражена формулой товарного баланса

$$C_{\text{г}} + \dot{I} = \dot{O}_{\text{то}} + \hat{A} + C_{\text{е}} \Rightarrow \dot{O}_{\text{то}} = C_{\text{г}} + \dot{I} - \hat{A} - C_{\text{е}},$$

где  $Z_{\text{н}}$  – запасы товаров на начало года, млн р.;

$\Pi$  – объем поступивших (приобретенных) товаров за отчетный год, млн р.;

$T_{\text{онт}}$  – объем оптового товарооборота за отчетный год, млн р.;

$B$  – прочее выбытие товаров за отчетный год, млн р.;

$Z_{\text{к}}$  – запасы товаров на конец отчетного года, млн р.

Результаты анализа запишите по форме таблицы 11.

Таблица 11 – **Расчет влияния товарных запасов на оптовый товарооборот в оптовой торговой организации, млн р.**

| Показатели                     | Прошлый год | Отчетный год | Отклонение | Влияние на товарооборот |
|--------------------------------|-------------|--------------|------------|-------------------------|
| Товарные запасы на начало года |             |              |            |                         |
| Поступление товаров            |             |              |            |                         |
| Прочее выбытие товаров         |             |              |            |                         |
| Товарные запасы на конец года  |             |              |            |                         |
| Оптовый товарооборот           |             |              |            |                         |

- Изучите товарооборачиваемость в днях и количестве оборотов, сопоставьте с результатами ABC-анализа.

- Рассчитайте показатели оценки эффективности использования товарных ресурсов, а результаты анализа запишите по форме таблицы 12.

Таблица 12 – **Динамика показателей эффективности использования товарных запасов в оптовой торговой организации**

| Показатели   | Прошлый год | Отчетный год | Отклонение (+; –) | Темп изменения, % |
|--|-------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Оптовый товарооборот, млн р.                               |             |              |                   |                   |
| Объем товарных ресурсов, млн р.                            |             |              |                   |                   |
| Объем оптового товарооборота на 1 р. товарных ресурсов, р. |             |              |                   |                   |
| Объем товарных ресурсов на 1 р. оптового товарооборота, р. |             |              |                   |                   |
| Прочее выбытие товаров, млн р.                             |             |              |                   |                   |
| Прочее выбытие товаров к объему оптового товарооборота, %  |             |              |                   |                   |
| Прочее выбытие товаров к объему товарных ресурсов, %       |             |              |                   |                   |

• По таблицам 13 и 14 изучите влияние факторов, связанных с эффективностью использования трудовых ресурсов (среднесписочная численность магазина-склада составила 66 и 75 чел. за прошлый и отчетный год соответственно) и материально-технической базы (среднегодовая стоимость основных средств магазина-склада составила 2 714 и 3 617 млн р. за прошлый и отчетный годы соответственно) по традиционной методике и методом интегрирования.

Таблица 13 – **Расчет влияния эффективности использования трудовых ресурсов на динамику оптового товарооборота в оптовой торговой организации, млн р.**

| Фактор  | Алгоритм (формула) расчета   | Влияние на динамику оптового товарооборота |       |
|---|--|--|-------|
|   |  | Расчет                                     | Сумма |
| Изменение численности работников магазина-склада              | $\pm \Delta \sum T_{\tilde{n}\tilde{o}(\times)} = (\times_1 - \times_0) \cdot \dot{I}_{mp0}$   |  |       |
| Изменение производительности труда работников магазина-склада | $\pm \Delta \sum \dot{O}_{\tilde{n}\tilde{o}(\dot{l}\tilde{o}\tilde{o})} = (\dot{I}_{\dot{o}\tilde{o}1} - \dot{I}_{\dot{o}\tilde{o}0}) \cdot \times_1$ |  |       |
| Итого   | —  | —  |       |

Таблица 14 – **Расчет влияния среднегодовой стоимости основных средств на динамику оптового товарооборота в оптовой торговой организации, млн р.**

| Фактор   | Алгоритм (формула) расчета  | Влияние на динамику оптового товарооборота |       |
|--|---|--|-------|
|  |   | Расчет                                     | Сумма |
| Изменение среднегодовой стоимости основных средств магазина-склада | $\pm \Delta \sum T_{\tilde{n}\tilde{o}(\tilde{l}\tilde{N})} = (\tilde{l}\tilde{N}_1 - \tilde{l}\tilde{N}_0) \cdot \dot{O}_{oc0}$            |  |       |
| Изменение фондоотдачи основных средств магазина-склада             | $\pm \Delta \sum \dot{O}_{\tilde{n}\tilde{o}(\dot{O}\tilde{m})} = (\dot{O}_{\tilde{m}1} - \dot{O}_{\tilde{m}0}) \cdot \tilde{l}\tilde{N}_1$ |  |       |
| Итого  | —   | —  |       |

Расчет методом интегрирования производится по следующим формулам:

$$\Delta XF = Y_0 \cdot \Delta X + \Delta X \cdot \Delta Y : 2;$$

$$\Delta YX = X_0 \cdot \Delta Y + \Delta X \cdot \Delta Y : 2,$$

где  $\Delta XF$  – изменение результативного показателя за счет изменения фактора  $X$  (производительности труда);

$\Delta YX$  – изменение результативного показателя за счет изменения фактора  $Y$  (численности);

$\Delta X, \Delta Y$  – отклонение фактических данных отчетного года от базисных по изучаемым факторам;

$X_0, Y_0$  – базисные значения факторов  $X$  и  $Y$ .

Выработайте управленческие решения по управлению товарными запасами и оптовым товарооборотом оптовой торговой организации.

### ***Задания для самостоятельной работы***

**Задание 4.2.** Проранжируйте ассортимент товарных запасов с учетом вклада от продажи каждого товара в общую выручку (т. е. отделите «нужные» товары от «ненужных»), используя данные таблицы 15.

Таблица 15 – Отчет о реализации товаров

| Товар | Число заказов в год | Объем продаж за год, шт. | Стоимость проданного товара, усл. ед. |
|-------|---------------------|--------------------------|---------------------------------------|
| 1-й   | 2                   | 12 000                   | 300 000                               |
| 2-й   | 4                   | 6 000                    | 75 000                                |
| 3-й   | 50                  | 2 500                    | 6 500                                 |

Сделайте соответствующие выводы.

**Задание 4.3.** Проведите анализ оборачиваемости и структуры товарных запасов в торговой организации. Сделайте соответствующие аргументированные выводы.

Определите излишние запасы и выявите причины их возникновения. Дайте ответы на следующие вопросы:

- К чему приведет избавление от излишних запасов?
- Как это повлияет на их оборачиваемость и общую стоимость запасов?
- Как избежать возникновения избыточных запасов?

Составьте DRP-отчет (Distribution Requirements Planning – планирование поставки запасов), используя нижеприведенную информацию.

Торговая организация, осуществляя заказ товара на сумму не менее 1 000 усл. ед. раз в неделю, могла рассчитывать на его доставку за счет поставщика. Причем не весь товар распродался покупателям.



Однако поскольку он пользовался стабильным спросом, закупки все равно производились в расчете на то, что в конечном итоге весь товар будет распродан.

Но через некоторое время в результате этого на складе торговой организации образовался 14-месячный запас товара, что привело к тому, что коэффициент годового оборота запаса снизился (таблица 16).

Таблица 16 – Анализ оборачиваемости и структуры запасов

| Категория товара | Объем реализованных товаров, шт. | Структура продаж в процентах к общему объему реализации | Выручка от реализации, усл. ед. | Стоимость запасов на складе на начало года, усл. ед. | Структура запасов, хранящихся на складе в процентах к общей стоимости запасов | Излишек запасов   |  | Число оборотов (гр. 4 : гр. 5) |
|------------------|----------------------------------|---|---------------------------------|--|---|-------------------|--|--------------------------------|
|                  |                                  |   |                                 |  |   | в сумме, усл. ед. | в процентах от стоимости запасов на складе (гр. 7 : гр. 5) |                                |
| 1                | 2                                | 3   | 4                               | 5  | 6   | 7                 | 8  | 9                              |
| <i>A</i>         | 90                               |   | 4 145 488                       | 706 884  |   | 88 762            |  |                                |
| <i>B</i>         | 172                              |   | 785 693                         | 363 708  |   | 85 528            |  |                                |
| <i>C</i>         | 267                              |   | 208 091                         | 175 943  |   | 71 039            |  |                                |
| <i>D</i>         | 524                              |   | 52 195                          | 203 230  |   | 170 129           |  |                                |
| <i>X</i>         | 51                               |   | 0,18                            | 38 693   |   | 38 693            |  |                                |
| Итого            | 1 104                            | 100   | 5 191 467                       | 1 488 458  | 100   | 454 151           |  |                                |

**Задание 4.4.** Стандартное условие отгрузки товаров в рассрочку в торговой организации – оплата поставленных товаров в течение установленного в договоре количества дней от даты поступления товара на склад покупателя или от даты отгрузки товара со склада. В соответствии с типовыми условиями предоставления отсрочки платежа в системе управления дебиторской задолженностью была реализована возможность учета периода отсрочки платежа и времени нахождения товаров в пути.

На основании данных таблицы 17 проконтролируйте, выступая в роли менеджера по продажам, поступление дебиторской задолженности, своевременность платежей и отреагируйте на возникновение просроченных обязательств со стороны дебиторов. Сделайте аргументированные выводы.

Таблица 17 – Критический срок оплаты по выставленным счетам для торговой организации на 12 февраля 2014 г.

| Номер счета-фактуры | Число и месяц | Сумма, тыс. р. | Число и месяц | Стоимость отгруженных товаров, тыс. р. | Условия оплаты    | Время в пути, дней | Отсрочка по договору, дней | Критический срок оплаты |
|---------------------|---------------|----------------|---------------|--|-------------------|--------------------|----------------------------|-------------------------|
| 103                 | 25 декабря    | 100            | 27 декабря    | 100                                    | От даты получения | 12                 | 5                          | 13 января               |
| 109                 | 27 декабря    | 600            | 29 декабря    | 200                                    | От даты отгрузки  | –                  | 10                         | 8 января                |
|                     |               |                | 29 декабря    | 200                                    |                   | –                  | 15                         | 13 января               |
|                     |               |                | 29 декабря    | 150                                    |                   | –                  | 20                         | 18 января               |
|                     |               |                | 29 декабря    | 50                                     |                   | –                  | 25                         | 23 января               |
| 141                 | 3 января      | 650            | 8 января      | 650                                    | От даты получения | 2                  | 10                         | 20 января               |
|                     |               |                | 9 января      | 150                                    |                   | 12                 | 10                         | 31 января               |

**Задание 4.5.** Составьте отчет о списании дебиторской задолженности торговой организации на 12 февраля 2014 г., используя данные таблицы 18.

Проконтролируйте критический срок оплаты дебиторской задолженности, период просрочки платежа. Определите средневзвешенный период просрочки платежа.

Сделайте аргументированные выводы.

Таблица 18 – Отчет о списании дебиторской задолженности торговой организации на 12 января 2014 г.

| Счета-фактуры выставленные |  | Платежные поручения полученные |                | Текущая задолженность на дату поступления платежа, тыс. р. | Период просрочки, дней |
|----------------------------|--|--------------------------------|----------------|--|------------------------|
| Номер                      | Критический срок оплаты по выставленному счету | Дата                           | Сумма, тыс. р. |  |                        |
| 103                        | 13 января                                      | 18 января                      | 16             | 100  |                        |
|                            |  | 20 января                      | 20             | 84   |                        |
|                            |  | 22 января                      | 50             | 64   |                        |
|                            |  | 23 января                      | 14             | 14   |                        |
| 109                        | 8 января                                       | 6 января                       | 200            | 200  |                        |
|                            | 13 января                                      | 16 января                      | 200            | 200  |                        |
|                            | 18 января                                      | 22 января                      | 100            | 150  |                        |
|                            |  | 23 января                      | 50             | 50   |                        |
|                            | 23 января                                      | 29 января                      | 50             | 50   |                        |

Окончание таблицы 18

| Счета-фактуры выставленные |  | Платежные поручения полученные |                | Текущая задолженность на дату поступления платежа, тыс. р. | Период просрочки, дней |
|----------------------------|--|--------------------------------|----------------|--|------------------------|
| Номер                      | Критический срок оплаты по выставленному счету | Дата                           | Сумма, тыс. р. |  |                        |
| 141                        | 20 января                                      | 22 января                      | 450            | 450  |                        |
|                            | 31 января                                      | 30 января                      | 150            | 150  |                        |

Отрицательный период просрочки означает, что платеж покупателем был осуществлен до наступления критического срока оплаты.

## Тема 5. КРАТКОСРОЧНОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАСХОДОВ И ПРИБЫЛИ В ТОРГОВЛЕ И ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ

### *Вопросы для самоконтроля*

1. Что понимается под понятиями «выручка», «доходы» и «прибыль»?
2. Как классифицируются доходы в торговле и общественном питании в системе бухгалтерского управленческого учета?
3. Как формируется информация о расходах на реализацию товаров в целях управления?
4. Каковы возможности использования систем «стандарт-кост», «директ-кост», ABC-анализа в управленческом учете организаций торговли и общественного питания?
5. В чем состоит сущность анализа соотношения «затраты – объем – прибыль» или CVP-анализа при формировании ценовой политики в торговле и общественном питании?
6. Какие существуют методики расчета рентабельности торговой организации?

### *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Какие затраты считаются расходами будущих периодов?

*Варианты ответа:*

- а) для покрытия которых не получены доходы;
- б) непредвиденные;
- в) сверхнормативные;
- г) не имеющие оценки.

2. Какие затраты не включаются в себестоимость продукции общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) отчисления в Фонд социальной защиты населения Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь (ФСЗН);
- б) амортизация основных средств, используемых в предпринимательской деятельности;
- в) расходы на оплату труда;
- г) затраты по приобретению основных средств.

3. Как называются затраты, связанные с организацией, управлением и обслуживанием производства общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) прямые;
- б) накладные;
- в) дополнительные;
- г) вспомогательные.

4. В составе каких расходов учитывают коммерческие расходы в торговых организациях?

*Варианты ответа:*

- а) расходов по текущей деятельности;
- б) расходов на реализацию;
- в) расходов по инвестиционной деятельности;
- г) прочих расходов.

5. Какое наиболее точное определение категории «затраты»?

*Варианты ответа:*

а) стоимостная оценка ресурсов, потребленных организацией в процессе производства и реализации товаров, продукции, выполнения работ, оказания услуг;

б) стоимостная оценка использованных природных ресурсов, сырья, материалов, топлива, энергии, основных средств, трудовых ресурсов и прочих затрат на производство и продажу;

в) все нормируемые затраты на производство и реализацию продукции;

г) материальные затраты на производство и реализацию продукции.

6. Какие затраты включаются в элемент «Материальные затраты» в торговле и общественном питании?

*Варианты ответа:*

а) стоимость потребленных сырья, материалов, топлива, полуфабрикатов, энергии, работ, услуг производственного характера, выполненных сторонними организациями;

б) стоимость израсходованных на производство материалов;

в) все затраты на производство продукции;

г) затраты сырья, материалов, амортизация основных средств.

7. Какие затраты относятся к переменным в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

а) расход горючесмазочных материалов на работу автотранспорта;

б) заработная плата уборщицы магазина;

в) расходы на служебную командировку главного бухгалтера;

г) расходы по аренде основных средств;

д) расходы по транспортировке товаров к месту назначения;

е) расходы на освещение, отопление административного здания;

ж) расходы на освещение, отопление магазина;

з) расходы на содержание пожарной охраны;

и) отчисления на социальное страхование от суммы заработной платы продавцов;

к) отчисления на социальное страхование от суммы заработной платы административно-управленческого персонала;

л) расходы на упаковку товаров.

8. Как классифицируются затраты по элементам затрат в организациях торговли и общественного питания?

*Варианты ответа:*

- а) расходы на рекламу;
- б) расход строительных материалов на проведение ремонта объектов основных средств;
- в) вознаграждения по итогам работы за год;
- г) начисленная амортизация по основным средствам, используемым в предпринимательской деятельности;
- д) отчисления ОАО «Белгосстрах» от суммы начисленной заработной платы продавцов по обязательному страхованию от несчастных случаев на производстве;
- е) потери от недостач в пределах норм естественной убыли по товарам;
- ж) заработная плата, начисленная рабочим по сдельным расценкам;
- з) заработная плата, начисленная за учебный отпуск работнику, обучающемуся на заочном отделении учреждения высшего образования;
- и) оплата услуг связи;
- к) материальная помощь работнику в связи с юбилеем;
- л) расходы на проведение обязательного аудита.

9. На чем основан анализ безубыточности?

*Варианты ответа:*

- а) на исследовании зависимости между изменениями объемов произведенной продукции, расходов на ее производство, объемов доходов от продаж и прибыли;
- б) на исследовании зависимости между изменениями объемов произведенной продукции, доходов и расходов на ее производство.

10. Какое утверждение считается справедливым?

*Варианты ответа:*

- а) чем меньше удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат торговой организации, тем сильнее изменяется прибыль в зависимости от изменения выручки организации;

б) чем больше удельный вес постоянных затрат в общей сумме затрат торговой организации, тем сильнее изменяется прибыль в зависимости от изменения выручки организации.

### ***Задания для практических занятий***

**Задание 5.1.** Затраты розничной торговой организации включают:

- расходы на рекламу;
- командировочные расходы аппарата управления;
- заработную плату продавцов;
- заработную плату аппарата управления;
- амортизацию объектов основных средств офиса;
- стоимость освещения и отопления здания офиса;
- стоимость аренды помещения;
- страхование машин, оборудования;
- маркетинговые расходы;
- заработную плату работников отдела контроля;
- оплату работ по сертификации товаров;
- содержание и обслуживание средств сигнализации;
- оплату аудиторских услуг.

На основании вышеприведенной информации установите эластичность затрат по отношению к объему товарооборота по следующим группам затрат:

- переменные;
- постоянные;
- смешанные.

**Задание 5.2.** Затраты торговой организации включают:

- амортизацию торгового оборудования;
- стоимость товаров;
- расходы на обслуживание торгового оборудования;
- расходы на оплату труда продавцов;
- расходы на оплату уборщика;
- расходы на оплату администрации торговой организации;
- расходы на рекламу;
- расходы на оплату электроэнергии, потребляемой торговым оборудованием;
- заработную плату начальника планового отдела;
- транспортные расходы по доставке товаров;
- заработную плату менеджера торговой организации.

На основании информации, представленной выше, определите

и обоснуйте классификационные группы затрат исходя из отношения к изменению объема товарооборота торговой деятельности.

**Задание 5.3.** На основании данных аналитического учета по счету 44 «Расходы на реализацию», приведенных в таблице 19, выполните следующее:

- изучите состав и структуру расходов на реализацию торговой организации;
- определите сумму относительной экономии (перерасхода) по каждой статье расходов;
- произведите группировку расходов на условно-постоянные и условно-переменные в зависимости от изменения выручки;
- используя ABC-анализ, сделайте выводы в части целесообразности укрупнения или детализации отдельных статей расходов на реализацию;
- исходя из изученных вопросов выработайте управленческие решения в части управления расходами торговой организации по каждому пункту.

Таблица 19 – Состав, структура и динамика расходов на реализацию в розничной торговле

| Статьи издержек обращения   | Прошлый год   |            | Отчетный год  |            | Отклонение (+; –) |            | Относительная экономия (перерасход) (+; –) | Условно-постоянные (условно-переменные) расходы, млн р. |
|---|---------------|------------|---------------|------------|-------------------|------------|--|---|
|   | Сумма, млн р. | Уровень, % | Сумма, млн р. | Уровень, % | Сумма, млн р.     | Уровень, % |  |   |
| Транспортные расходы  | 1 964         |            | 3 011         |            |                   |            |  |   |
| Расходы на аренду (лизинг), содержание и обслуживание зданий              | 1 614         |            | 3 071         |            |                   |            |  |   |
| Расходы на хранение, подработку, подсортировку, упаковку                  | –             |            | 66            |            |                   |            |  |   |
| Потери товаров при транспортировке, хранении и реализации в пределах норм | –             |            | 56            |            |                   |            |  |   |
| Расходы и отчисления на ремонт основных средств                           | 301           |            | 575           |            |                   |            |  |   |
| Налоги, сборы и пошлины, включаемые в издержки обращения                  | 7             |            | 52            |            |                   |            |  |   |



## Окончание таблицы 19

| Статьи издержек обращения                             | Прошлый год   |            | Отчетный год  |            | Отклонение (+; -) |            | Относительная экономия (перерасход) (+; -) | Условно-постоянные (условно-переменные) расходы, млн р. |
|---|---------------|------------|---------------|------------|-------------------|------------|--|---|
|   | Сумма, млн р. | Уровень, % | Сумма, млн р. | Уровень, % | Сумма, млн р.     | Уровень, % |  |   |
| Расходы на оплату труда                               | 3 312         |            | 5 941         |            |                   |            |  |   |
| Отчисления на социальное страхование в ФСЗН           | 1 114         |            | 2 022         |            |                   |            |  |   |
| Расходы на уплату страховых взносов                   | 49            |            | 77            |            |                   |            |  |   |
| Амортизация основных средств и нематериальных активов | 475           |            | 754           |            |                   |            |  |   |
| Прочие расходы  | 1 523         |            | 1 203         |            |                   |            |  |   |
| Всего расходов на реализацию                          | 10 359        |            | 16 828        |            |                   |            |  |   |
| В том числе:  |               |            |               |            |                   |            |  |   |
| условно-постоянных                                    |               |            |               |            |                   |            |  |   |
| условно-переменных                                    |               |            |               |            |                   |            |  |   |
| Уровень условно-переменных расходов                   |               |            |               |            |                   |            |  |   |
| Выручка от реализации товаров в розничной торговле    | 60 718        |            | 103 028       |            |                   |            |  |   |

Составьте записи в управленческом учете и дайте рекомендации по распределению расходов на реализацию:

- между центрами ответственности,
- между товарными группами и товарами.

Для целей управленческого учета используйте следующую группировку счетов:

- учет реализации ведется на счете управленческого учета 90.1 (в любой валюте) и одновременно на счете финансового учета 90 «Доходы и расходы по текущей деятельности (в белорусских рублях)»;
- учет поступления и отпуска товаров ведется на счете управленческого учета 41.1 и счете финансового учета 41 «Товары»;
- учет расходов, относимых на издержки обращения, ведется на счете управленческого учета 44.1 и счете финансового учета 44 «Расходы на реализацию».

Для управленческого счета 90.1 «Доходы и расходы по текущей деятельности» введены аналитические счета первого порядка:

- 1 – реализация товара *А*;
- 2 – реализация товара *Б*;
- ... – прочая реализация.

Для управленческого счета 44.1 введены аналитические счета первого порядка:

- 1 – расходы на реализацию товара *А*;
- 2 – расходы на реализацию товара *Б*;
- ... – прочие расходы.

Кроме того, введены аналитические счета второго порядка к счету 44.1 «Статьи расходов»:

- 0 – материальные затраты;
- 1 – заработная плата персонала;
- 2 – социальное страхование;
- ... – прочие статьи.

**Задание 5.4.** Используя данные таблицы 20, рассчитайте следующее:

- выполнение плана по расходам на реализацию;
- средний уровень расходов на реализацию в розничной торговле в процентах;
- материальные расходы торговли;
- уровень материальных расходов в процентах;
- издержкоотдачу.

Таблица 20 – **Выполнение плана по расходам на реализацию в розничной торговле за отчетный год**

| Показатели   | План на отчетный год | Фактически за отчетный год | Отклонение (+;-) | Процент выполнения плана |
|--|----------------------|----------------------------|------------------|--------------------------|
| Выручка от реализации товаров в действующих ценах, млн р.      | 92 566               | 121 697                    |                  |                          |
| Выручка от реализации товаров в розничной торговле, млн р.     | 60 718               |                            |                  |                          |
| Расходы на реализацию, млн р.                                  | 16555                | 22426                      |                  |                          |
| Средний уровень расходов на реализацию, %                      | 17,00                | 18,00                      |                  |                          |
| Расходы на реализацию в розничной торговле, млн р.             | 13 052               |                            |                  |                          |
| Средний уровень расходов на реализацию в розничной торговле, % | 17,06                |                            |                  |                          |
| Материальные расходы торговли, млн р.                          | 2 512                | 6 760                      |                  |                          |

## Окончание таблицы 20

| Показатели   | План<br>на отчет-<br>ный год | Факти-<br>чески за<br>отчет-<br>ный год | Откло-<br>нение<br>(+;-) | Процент<br>выпол-<br>нения<br>плана |
|--|------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------------|
| Уровень материальных расходов, %                       | 3,28                         |   |                          |                                     |
| Издержкоотдача, р.:                                    |                              |   |                          |                                     |
| расходов на реализацию                                 | 5,59                         |   |                          |                                     |
| расходов на реализацию товаров<br>в розничной торговле | 5,86                         |   |                          |                                     |
| материальных расходов                                  | 30,45                        |   |                          |                                     |

Проанализируйте динамику расходов на реализацию и их уровня в розничной торговле за прошлый и отчетный годы. Результаты анализа оформите в виде таблицы 21.

Таблица 21 – Динамика расходов на реализацию и их уровня в розничной торговле за прошлый и отчетный годы

| Показатели  | Прошлый<br>год | Отчетный<br>год | Отклоне-<br>ние<br>(+; -) | Темп<br>роста, % |
|---|----------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| Выручка от реализации товаров в роз-<br>ничной торговле, млн р. |                |                 |                           |                  |
| Расходы на реализацию, всего, млн р.                            |                |                 |                           |                  |
| В том числе:  |                |                 |                           |                  |
| условно-переменные, млн р.                                      |                |                 |                           |                  |
| условно-постоянные млн р.                                       |                |                 |                           |                  |
| Уровень издержек обращения, %:                                  |                |                 |                           |                  |
| условно-переменных  |                |                 |                           |                  |
| условно-постоянных  |                |                 |                           |                  |

**Задание 5.5.** Изучите показатели рентабельности деятельности торговой организации исходя из данных таблицы 22.

Таблица 22 – Показатели рентабельности деятельности розничной торговой организации за прошлый и отчетный годы

| Показатели   | Прошлый<br>год | Отчет-<br>ный год | Откло-<br>нение<br>(+; -) | Темп<br>измене-<br>ния, % |
|--|----------------|-------------------|---------------------------|---------------------------|
| Выручка от реализации, млн р.  | 404            | 458               |                           |                           |
| Налоги из выручки (НДС) и прочие налоги<br>из выручки в процентах к выручке от ре-<br>ализации | 40             | 45                |                           |                           |
| Доход от реализации товаров, млн р.  | 171            | 194               |                           |                           |

Окончание таблицы 22

| Показатели   | Прошлый год | Отчетный год | Отклонение (+; -) | Темп изменения, % |
|--|-------------|--------------|-------------------|-------------------|
| Полная себестоимость товаров, млн р.                   | 360         | 394          |                   |                   |
| Расходы на реализацию товаров, млн р.                  | 127         | 130          |                   |                   |
| Прибыль от реализации товаров, млн р.                  | 4           | 19           |                   |                   |
| Показатели рентабельности, %:                          |             |              |                   |                   |
| рентабельность реализации                              |             |              |                   |                   |
| рентабельность совокупных расходов                     |             |              |                   |                   |
| рентабельность текущих затрат (расходов на реализацию) |             |              |                   |                   |

Методом прямого счета определите влияние следующих показателей:

- уровня дохода от реализации товаров (продукции, работ, услуг);
- уровня налогов из выручки;
- уровня расходов на реализацию товаров (продукции, работ, услуг).

Изучите влияние факторов на рентабельность продаж, используя учетную систему «директ-костинг» и элементы маржинального анализа.

На основании учетной системы «директ-костинг» рассчитайте безубыточность торговой деятельности и определите запас финансовой прочности (безопасности).

Сделайте вывод о целесообразности использования в управленческом учете расходов на реализацию учетной системы «директ-костинг», а также элементов маржинального анализа.

**Задание 5.6.** На основании приведенных данных выполните следующее:

- определите выручку от реализации товаров;
- рассчитайте удельный вес реализации каждого товара в совокупной выручке;
- общую сумму условно-постоянных затрат распределите между товарами (за базу распределения принимается цена товара);
- рассчитайте условно-постоянные затраты на единицу товара.

Расчет условно-постоянных затрат на единицу товара оформите в виде таблицы 23.

Организация розничной торговли продает четыре вида изделий:

- муку в количестве 600 кг по цене 10 р. за 1 кг;
- сахар в количестве 750 кг по цене 13 р. за 1 кг;
- мясо в количестве 200 кг по цене 90 р. за 1 кг;
- картофель в количестве 3 000 кг по цене 11 р. за 1 кг.

Постоянные расходы составляют 9 000 р.

Таблица 23 – Показатели для расчета условно-постоянных затрат на единицу товаров в розничной торговой организации

| Показатели  | Товар |       |      |           | Итого |
|---|-------|-------|------|-----------|-------|
|   | мука  | сахар | мясо | картофель |       |
| Объем реализации товаров, кг                                    |       |       |      |           | —     |
| Цена, р.  |       |       |      |           | —     |
| Переменные расходы на единицу товара, р.                        | 7     | 9     | 75   | 9         | —     |
| Выручка от реализации товаров, %                                |       |       |      |           |       |
| Удельный вес в выручке от реализации товаров, %                 |       |       |      |           |       |
| Условно-постоянные затраты на весь объем реализации товаров, р. |       |       |      |           |       |
| Условно-постоянные затраты на единицу товара, р.                |       |       |      |           | —     |

**Задание 5.7.** Организация розничной торговли продает четыре вида изделий:

- муку в количестве 600 кг по цене 10 р. за 1 кг;
- сахар в количестве 750 кг по цене 13 р. за 1 кг;
- мясо в количестве 200 кг по цене 105 р. за 1 кг;
- картофель в количестве 3 000 кг по цене 11 р. за 1 кг.

Переменные расходы составляют:

- по муке – 7 р. на 1 кг · 600 кг;
- по сахару – 9 р. на 1 кг · 750 кг;
- по мясу – 75 р. на 1 кг · 200 кг;
- по картофелю – 9 р. на 1 кг · 3 000 кг.

Постоянные затраты в сумме 20 000 р. торговая организация распределяет между товарами пропорционально переменным расходам.

На основании приведенной информации выполните следующее:

• рассчитайте общую сумму выручки от реализации товаров и переменных затрат;

• определите, какая часть постоянных расходов приходится на 1 р., затраченный на покрытие переменных затрат;

• укажите, сколько приходится постоянных расходов на единицу каждого вида товара;

• определите рентабельность продаж (до изменения ассортимента).

Результаты анализа оформите в виде таблицы 24.

Таблица 24 – Показатели для расчета рентабельности продаж в розничной торговой организации

| Показатели             | Товар |       |      |           |
|------------------------|-------|-------|------|-----------|
|                        | Мука  | Сахар | Мясо | Картофель |
| Переменные расходы, р. |       |       |      |           |
| Постоянные расходы, р. |       |       |      |           |
| Совокупные затраты, р. |       |       |      |           |
| Выручка, р.            |       |       |      |           |
| Прибыль, р.            |       |       |      |           |
| Рентабельность, %      |       |       |      |           |

Руководство торговой организации принимает решение прекратить продажу картофеля.

Определите рентабельность продаж после изменения ассортимента.

Сделайте вывод о целесообразности принятия управленческих решений по изменению ассортимента товара.

## Тема 6. КОНТРОЛЛИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### *Вопросы для самоконтроля*

1. В чем заключается сущность контроллинга как функционально обособленного направления экономической работы в торговой организации?

2. Какова основная концепция контроллинга?

3. Какое место контроллинг занимает в системе управления торговой организацией?

4. Каковы задачи и функции контроллинга в торговых организациях?

5. Какие существуют виды контроллинга как инструмента менеджмента?

6. В чем заключается сущность оперативного контроллинга в торговых организациях?

7. Каков методический инструментарий оперативного контроллинга?

8. В чем заключается сущность диспозитивного контроллинга в торговых организациях?

9. В чем заключается сущность стратегического контроллинга в торговых организациях?

10. Каковы основные объекты контроллинга?

11. В чем заключается экспертная диагностика финансово-хозяйственной деятельности торговой организации?

12. Каковы организационно-методические основы формирования функционирования системы контроллинга в торговой организации?

13. В чем заключается профессиональная квалификация контролера?

### *Тест*

Из предложенных вариантов ответа выберите один или несколько правильных.

1. Где используются методы контроллинга?

*Варианты ответа:*

а) только на промышленных предприятиях и в строительных организациях;

б) в любых коммерческих организациях;

в) во всех организациях, включая бюджетные учреждения.

2. Каковы основные инструменты контроллинга?

*Варианты ответа:*

а) управленческий учет;

б) бюджетирование;

в) расчет затрат по процессам (Activini Dased Costing);

г) расчет целевых затрат (Target Costing);

д) расчет затрат по жизненному циклу продукта (Balanced Score-card);

е) составление отчетности по МСФО;

ж) все ответы верны.

3. Какие известны функции контроллинга?

*Варианты ответа:*

а) информационная и аналитическая;

б) информационная и учетно-контрольная;

в) информационная и аналитическая;

г) функция планирования и комментирующая функция;

д) все ответы верны.

### **Задания для практических занятий**

**Задание 6.1.** Организация по договору купли-продажи приобрела объект основных средств стоимостью 1 754 000 млн р. Ставка НДС – 20%. Срок полезного использования объекта основного средства – 5 лет.

Выработайте управленческое решение в части способа начисления амортизации: линейным способом, методом уменьшаемого остатка с применением коэффициента ускорения, методом суммы чисел лет с учетом следующих условий:

- деятельность организации является прибыльной;
- деятельность организации является убыточной.

**Задание 6.2.** Унитарное предприятие «Комбинат кооперативной промышленности» Гомельского облпотребсоюза планирует увеличить выпуск продукции и направить на расширение производства 30 000 000 р. Промышленное оборудование планируется приобрести на условиях предоплаты. Монтаж оборудования будет производиться длительный период, поэтому производство продукции планируется начать через год.

Остаточная стоимость оборудования после двух лет – 2 000 000 р.

Стоимость капитала – 10% ежегодно. Коэффициент дисконтирования в первый год составляет 0,8; во второй – 0,6.

Информация о планируемых объемах производства и реализации, цене и затратах на производство продукции на унитарном предприятии приведена в таблице 25. Необходимо заполнить недостающие данные.

**Таблица 25 – Планируемые данные о цене, затратах на производство, объемах производства и реализации продукции**

| Показатели   | Значение |
|--|----------|
| Объем производства и реализации продукции, тыс. шт.  | 1        |
| Отпускная цена (без НДС) за единицу, тыс. р.<br>(ставка НДС – 20%)                             | 2        |
| Переменные расходы на единицу, р.  | 1 200    |
| Постоянные расходы, тыс. р.  | 600      |
| Налоговые и неналоговые платежи в бюджет согласно действующему налоговому законодательству, р. |          |
| Финансовый результат, р.   |          |



На основании вышеприведенной информации выполните следующее:

- рассчитайте учетный коэффициент окупаемости;
- определите чистую приведенную стоимость;
- дайте заключение об экономической целесообразности принятия решения о капитальных вложениях;
- определите норму прибыли на вложенный капитал.

**Задание 6.3.** Предприятие планирует осуществить инвестиции.

Первоначальные инвестиционные затраты по проекту капитальных вложений предусмотрены в основные и оборотные средства на сумму 1 млн р., в том числе стоимость инвестируемых оборотных средств – 300 тыс. р.

Ожидаемая доходность проекта в течение 4 лет службы – 300 тыс р. в год.

Вмененные издержки по инвестициям – 10% в год.

На основании вышеприведенных данных выполните следующее:

- определите стоимость, которую будет иметь инвестированный оборотный капитал после завершения срока действия проекта;
- оцените выгодность проекта.

**Задание 6.4.** Торговая организация решает вопрос о выборе инвестиционного проекта по приобретению торгового оборудования сроком на 3 года. Первоначальное вложение денежных средств составляет 37 500 млн р.

На рассмотрение представлены два проекта с одинаковой остаточной (ликвидационной) стоимостью по 1 500 млн р. Амортизационные отчисления производят равномерно в течение всего срока эксплуатации.

Процентная ставка, или минимально необходимая норма прибыли, составляет 10%.

Денежные поступления от эксплуатации торгового оборудования за каждый год представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Денежные поступления от эксплуатации торгового оборудования, млн р.

| Год    | Торговый прилавок 1 | Торговый прилавок 2 |
|--------|---------------------|---------------------|
| Первый | 26 000              | 19 000              |
| Второй | 21 000              | 22 000              |
| Третий | 16 000              | 26 000              |

На основании нижеприведенной информации выполните следующее:

- оцените выгодность капиталовложения исходя из периода окупаемости, отдачи на вложенный капитал (учетного коэффициента окупаемости капиталовложений, чистой приведенной (текущей) стоимости);
- примите решение о внедрении одного из проектов.

**Задание 6.5.** Предприятие общественного питания производит и реализует продукцию собственного производства.

Отпускная цена (без НДС) продукции собственного производства составляет 3 000 р.

Переменные затраты на единицу продукции – 2 000 р.

Постоянные затраты предприятия общественного питания – 5 млн р.

Планируемый объем реализации – 70 тыс. ед. продукции.

На основании вышеприведенных данных выполните следующее:

- определите безубыточный объем реализации продукции собственного производства;
- рассчитайте объем реализации, дающий возможность получить 10 тыс. р. прибыли;
- определите чистую прибыль предприятия при объеме реализации 80 тыс. ед. товара.

## **ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ**

1. Ценовая политика как составляющая общей финансовой политики торговой организации.
2. Внешние и внутренние факторы, влияющие на ценообразование в бухгалтерском управленческом учете организации торговли и общественного питания.
3. Внутреннее трансфертное ценообразование в торговле и общественном питании.
4. Трансфертное ценообразование, основанное на расходах торговой организации.
5. Роль, цель и задачи контроллинга в системе управления деятельностью торговых организаций.
6. Контроллинг как функция управленческого сервиса при поддержке менеджмента в области стратегического и оперативного управления организации торговли и общественного питания.
7. Разновидности контроллинга как инструмента менеджмента торговой организации.
8. Основные задачи контролера как внутрифирменного советника по организации и сопровождению процесса постановки целей, планирования и управления.

## **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ**

1. Понятие бухгалтерского управленческого учета в торговле и общественном питании, его значение как функции управления.
2. Этапы постановки системы бухгалтерского управленческого учета и их характеристика в торговле и общественном питании.
3. Принципы построения системы бухгалтерского управленческого учета в торговых организациях.
4. Функции бухгалтера-аналитика, осуществляющего бухгалтерский управленческий учет в торговле.
5. Определение, виды и принципы аутсорсинга, его преимущества и недостатки.
6. Факторы, влияющие на организацию бухгалтерского управленческого учета в торговых организациях.
7. Управленческие аспекты финансового учета в организациях торговли и общественного питания.
8. Понятие «ликвидность баланса организации». Методы управления в решении проблем, связанных с ликвидностью торговой организации.
9. Понятие и методика определения запаса финансовой устойчивости торговой организации.
10. Показатели финансового учета, используемые менеджерами торговой организации для управления.
11. Трансфертная цена. Методы определения трансфертных цен в торговой организации.
12. Использование анализа безубыточности при формировании ценовой политики торговой организации.
13. Функции управления краткосрочными оборотными активами в торговых организациях.
14. Подходы к управлению краткосрочными оборотными активами в организациях торговли и общественного питания.
15. Соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления дебиторской задолженностью в организациях торговли и общественного питания.
16. Соотношения доходности и риска при консервативном, умеренном и агрессивном подходах управления денежными средствами в организациях торговли и общественного питания.
17. Товарные запасы как объект управления. Виды и функции то-

варных запасов. Классификация товарных запасов в торговле и общественном питании, их значение для целей управления.

18. Влияние организации товарообеспечения и реализации товаров в торговле и общественном питании на состав, содержание и использование информации бухгалтерского управленческого учета.

19. Сущность и методики расчета оптимизации величины товарных запасов в торговле и общественном питании.

20. Возможности применения ABC-анализа при управлении товарными запасами в организациях торговли и общественного питания.

21. Формирование информации о расходах на реализацию товаров и ее использование для управления. Использование систем «стандарт-кост», «директ-костинг» в управленческом учете торговых организаций.

22. Классификация доходов в торговле и общественном питании, ее использование в системе бухгалтерского управленческого учета.

23. Управленческий учет товарных операций и валовой прибыли от реализации товаров и продукции собственного производства в торговых организациях.

24. Анализ порога рентабельности. Метод уравнения. Метод маржинальной прибыли. Графический метод.

25. Сущность и основная концепция контроллинга. Задачи и функции контроллинга в торговых организациях.

26. Виды и объекты контроллинга как инструмента менеджмента и их характеристика.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

**Апчерч, А.** Управленческий учет: принципы и практика : [пер. с англ.] / А. Апчерч. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 952 с.

**Вахрушина, М. А.** Управленческий анализ : учеб. пособие / М. А. Вахрушина. – М. : Омега-Л, 2008. – 399 с.

**Друри, К.** Управленческий и производственный учет : учеб. : [пер. с англ.] / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 1071 с.

**Друри, К.** Управленческий учет для бизнес-решений : учеб. : [пер. с англ.] / К. Друри. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 655 с.

**Ивашкевич, О. В.** Управленческий учет и анализ в розничной торговле одеждой : учеб. пособие / О. В. Ивашкевич. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 127 с.

**Керимов, В. Е.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / В. Е. Керимов. – М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. – 484 с.

**Кондраков, Н. П.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 368 с.

**Хорнгрен, Ч. Т.** Бухгалтерский учет: управленческий аспект : [пер. с англ.] / Ч. Т. Хорнгрен, Дж. Фостер. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 416 с.

### *Дополнительная литература*

**Астахов, В. П.** Бухгалтерский (финансовый) учет : учеб. пособие / В. П. Астахов. – М. : Юрайт, 2011. – 955 с.

**Бухгалтерский** учет : учеб. / П. Г. Пономаренко [и др.] ; под общ. ред. П. Г. Пономаренко. – Минск : Выш. шк., 2013. – 543 с.

**Ивашкевич, В. Б.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр, 2011. – 576 с.

**Инструкция** о порядке начисления амортизации основных средств и нематериальных активов : утв. постановлением М-ва экономики, М-ва финансов, М-ва архитектуры и строительства Респ. Беларусь от 27 февр. 2009 г. № 37/18/6 (в ред. от 22 дек. 2012 г. № 117 / 80/37) // Консультант-Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «Юр-

Спектр». – Минск, 2015.

**Инструкция** о порядке расчета коэффициентов платежеспособности и проведения анализа финансового состояния и платежеспособности субъектов хозяйствования : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь, М-ва экономики Респ. Беларусь от 27 дек. 2011 г. № 140/206 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Инструкция** о порядке составления и представления бухгалтерской отчетности : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 31 окт. 2011 г. № 111 (в ред. от 30 дек. 2013 г. № 84) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету доходов и расходов : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 сент. 2011 г. № 102 (в ред. от 31 дек. 2013 г. № 96) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету запасов : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 12 нояб. 2010 г. № 133 (в ред. от 30 апр. 2012 г. № 26) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Инструкция** по бухгалтерскому учету основных средств : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 апреля 2012 г. № 26 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Инструкция** по инвентаризации активов и обязательств : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 30 нояб. 2007 г. № 180 (в ред. от 22 апр. 2010 г. № 50) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2013.

**Каверина, О. Д.** Управленческий учет: системы, методы, процедуры / О. Д. Каверина. – М. : Финансы и кредит, 2003. – 352 с.

**Казуева, Т. С.** Управление доходами и расходами предприятия : учеб. пособие / Т. С. Казуева. – М. : Дашков и К°, 2009. – 192 с.

**Карпова, Т. П.** Управленческий учет : учеб. / Т. П. Карпова. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 350 с.

**Кондраков, Н. П.** Бухгалтерский управленческий учет : учеб. пособие / Н. П. Кондраков, М. А. Иванова. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 352 с.

**Кукукина, И. Г.** Управленческий учет : учеб. пособие / И. Г. Кукукина. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 400 с.

**Методические** рекомендации по составу и учету издержек обращения (производства), финансовых результатов деятельности организаций торговли и общественного питания : утв. приказом М-ва торговли Респ. Беларусь от 20 сент. 2002 г. № 86 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Моисеева, О. П.** Финансовый и управленческий учет в зарубежных странах : курс лекций / О. П. Моисеева. – Минск : БГЭУ, 2009. – 203 с.

**Начальный стандарт** бухгалтерского учета и отчетности «Учетная политика организации : изменения в учетных оценках, ошибки» : утв. постановлением М-ва финансов Респ. Беларусь от 10 дек. 2013 г. № 80 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**О бухгалтерском** учете и отчетности : Закон Респ. Беларусь от 12 июля 2013 г. № 57-3 // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**О торговле** : Закон Респ. Беларусь от 28 июля 2003 г. № 231-3 (в ред. от 7 дек. 2009 г. № 66-3) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**О ценообразовании** : Закон Респ. Беларусь от 10 мая 1999 г. № 255-3 (в ред. от 31 дек. 2009 г. № 114-3) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Панков, Д. А.** Бухгалтерский учет и анализ за рубежом : учеб. пособие / Д. А. Панков. – М. : Новое знание, 2005. – 251 с.

**Попова, Л. В.** Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга : учеб. пособие / Л. В. Попова, Т. А. Головина. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 272 с.



**Скоун, Т.** Управленческий учет : [пер. с англ.] / Т. Скоун ; под ред. Н. Д. Эрнашвили. – М. : ЮНИТИ, 1997. – 179 с.

**Соколов, Я. В.** Бухгалтерский учет: от истоков до наших дней : учеб. пособие / Я. В. Соколов. – М. : ЮНИТИ, 1996. – 367 с.

**Типовая** учетная политика организаций потребительской кооперации Республики Беларусь : утв. постановлением Правления Белкоопсоюза от 31 дек. 2014 г. № 382. – Минск, 2015. – 108 с.

**Типовой** план счетов бухгалтерского учета и Инструкция о порядке применения Типового плана счетов бухгалтерского учета : утв. постановлением от 29 июня 2011 г. № 50 (в ред. от 30 июня 2014 г. № 46) // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2015.

**Учет** затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы : учеб. пособие / Л. В. Попова [и др.]. – М. : Дело и Сервис, 2007. – 448 с.

**Чернов, В. А.** Инвестиционный анализ : учеб. пособие / В. А. Чернов ; под ред. М. И. Баканова. – М. : ЮНИТИ, 2013. – 220 с.

**Шеремет, А. Д.** Управленческий учет : учеб. пособие / А. Д. Шеремет. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2000. – 511 с.

**Яругова, А.** Управленческий учет: опыт экономически развитых стран : пособие / А. Яругова. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 240 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Пояснительная записка .....   | 3  |
| Примерный тематический план для магистрантов очной формы<br>получения высшего образования.....                    | 5  |
| Примерный тематический план для магистрантов заочной формы<br>получения высшего образования .....                 | 5  |
| Вопросы для самоконтроля, тесты, задания для практических<br>занятий и самостоятельной работы.....                | 6  |
| Тема 1. Методика постановки системы управленческого учета<br>в торговле и общественном питании .....              | 6  |
| Тема 2. Управленческие аспекты финансового учета<br>в организациях торговли и общественного питания .....         | 11 |
| Тема 3. Ценообразование в бухгалтерском управленческом учете<br>организаций торговли и общественного питания..... | 17 |
| Тема 4. Развитие политики управления краткосрочными<br>оборотными активами торговых организаций .....             | 24 |
| Тема 5. Краткосрочное прогнозирование расходов<br>и прибыли в торговле и общественном питании .....               | 36 |
| Тема 6. Контроллинг в системе управления<br>деятельностью торговых организаций.....                               | 47 |
| Темы рефератов .....  | 52 |
| Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету .....   | 53 |
| Список рекомендуемой литературы .....   | 55 |

Учебное издание

**БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ  
В ТОРГОВЛЕ И ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

**Практикум  
для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II ступени**

Автор-составитель  
**Затолгутская Наталья Николаевна**

Редакторы: И. А. Михайлова, Ю. Г. Старовойтова  
Компьютерная верстка И. П. Минина

Подписано в печать 11.11.15. Формат  $60 \times 84 \frac{1}{16}$ .  
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.  
Усл. печ. л. 3,49 . Уч.-изд. л. 3,40. Тираж 50 экз.  
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:  
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации».  
Свидетельство о государственной регистрации издателя,  
изготовителя, распространителя печатных изданий  
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.

<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ**

**УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

**«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

---

Кафедра бухгалтерского учета

## **БУХГАЛТЕРСКИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В ТОРГОВЛЕ И ОБЩЕСТВЕННОМ ПИТАНИИ**

**Практикум**

**для реализации содержания образовательных программ  
высшего образования II ступени**

Гомель 2015